

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
REGIANE APARECIDA PEDROSO

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE GESTÃO –
ABORDAGEM DO *BALANCED SCORECARD*

CURITIBA
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

REGIANE APARECIDA PEDROSO

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE GESTÃO –
ABORDAGEM DO *BALANCED SCORECARD*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do título de
Especialista em Contabilidade e Finanças,
no Departamento de Contabilidade, do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, na
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Bortolucci
Espejo.

CURITIBA
2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir e capacitar a cada instante dessa jornada durante essa especialização e me conceder mais essa vitória.

Aos meus pais e esposo que em todos os momentos estiveram me apoiando, incentivando, instigando e encorajando a continuar em frente nessa caminhada.

Aos professores que de alguma forma contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal através de seus ensinamentos, sugestões e experiências proporcionando aprendizado de excelência.

A minha orientadora Márcia Bortolucci Espejo que gentilmente me orientou e guiou ao decorrer desse trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me incentivaram e apoiaram nessa trajetória.

“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.
Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota”.

- Sun Tzu.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – Os Planos de Ação decorrem das Estratégias | 14 |
| FIGURA 2 – Modelo Quantum de Medição de Desempenho..... | 18 |
| FIGURA 3 – Análise SWOT | 20 |
| FIGURA 4 – As Cinco Forças de Porter..... | 20 |
| FIGURA 5 – Estrutura para a tradução da Estratégia | 23 |
| FIGURA 6 – Relação Causa e Efeito | 25 |
| FIGURA 7 – Proposta Mapa Estratégico..... | 30 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| QUADRO 1 – Princípios e Valores MEG..... | 19 |
| QUADRO 2 – Indicadores Perspectiva Financeira..... | 31 |
| QUADRO 3 – Indicadores Perspectiva Clientes..... | 31 |
| QUADRO 4 – Indicadores Perspectiva Processos Internos..... | 32 |
| QUADRO 5 – Indicadores Perspectiva Aprendizado e Crescimento | 33 |
| QUADRO 6 – Indicadores de Desempenho, Metas e Iniciativas..... | 34 |

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

MEG - Modelo Estratégico de Gestão

ROCE - Retorno sobre o Capital Empregado

RESUMO

Atualmente se tem a necessidade em assistir como determinados processos de uma empresa estão acontecendo, verificando assim qual a melhor maneira em fazer com que se cumpra o objetivo final da entidade. Uma das formas para monitorar se as atividades estão de acordo e estão sendo realizadas com eficiência, é através do *Balanced Scorecard*.

Este trabalho busca propor a implantação do *Balanced Scorecard* como uma forma de acompanhamento das metas para uma empresa do ramo de plásticos, mostrando como mensurar indicadores para monitoramento de seu desempenho ao longo de determinados períodos.

Palavras chave: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho.

SUMÁRIO

| | |
|---|---------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA..... | 8 |
| 1.1.1 Problematização..... | 8 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 8 |
| 1.3 OBJETIVOS | 9 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 11 |
| 2.1 PROCESSO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO..... | 11 |
| 2.1.1 Estratégia, Planejamento e Gestão | 12 |
| 2.1.2 Missão, Visão e Valores | 15 |
| 2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS..... | 16 |
| 2.3 BALANCED SCORECARD | 21 |
| 2.3.1 Indicadores de Desempenho..... | 23 |
| 2.3.2 Mapas Estratégicos | 24 |
| 3 METODOLOGIA | 26 |
| 3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 27 |
| 4 ESTUDO DE CASO – PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO | 28 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 28 |
| 4.1.1 Estratégias da Empresa | 28 |
| 4.1.2 Missão, Visão e Valores | 29 |
| 4.2 MAPA ESTRATÉGICO E AS PERSPECTIVAS DO BSC | 29 |
| 4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO | 31 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| 5.1 FECHAMENTO DAS INTENÇÕES E PROPOSIÇÃO DO TRABALHO | 36 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 38 |
| APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Para se sobressair no meio empresarial, as organizações precisam de diferenciais que não se resumem apenas a investimentos em tecnologia e equipamentos, mas ao conhecimento coletivo, aos valores e as atitudes de colaboradores e administradores.

O incentivo e preocupação na melhoria dos processos e políticas de gerenciamento, indica o crescimento e conhecimento como fatores de sucesso nas organizações. O conhecimento adquirido e compartilhado ao alcance de todos os envolvidos gera progresso para a empresa. Quando esse conhecimento é bem conduzido, produz benefícios que agregam valor para as empresas, trazendo assim a necessidade de novas estratégias. Nota-se a importância de se gerenciar a vivência dos colaboradores, objetivando compartilhar o acesso das informações de forma tempestiva e apropriada. É importante que todos os envolvidos caminhem numa mesma direção, beneficiando a organização com ganhos financeiros, estratégicos e operacionais.

O cenário empresarial atual mostra a necessidade em ter uma gestão que se preocupa em conduzir a organização por meio de metas. Além de criar novas metas com o passar do tempo, têm-se a necessidade de meios para acompanhar o desempenho desses pontos a serem alcançados.

Os gestores hoje têm como um grande desafio manter um sistema que gere informações úteis, tempestivas e fidedignas que facilitem a tomada de decisão (CPC 00 R1, 2011). Uma das formas de avaliar o desempenho de uma empresa, é por meio de uma gestão estratégica com o uso do *Balanced Scorecard*. Essa metodologia foi criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton visando auxiliar a mensuração dos resultados da empresa com o uso de indicadores, que expressam de forma quantificada a progressão ou regressão de determinados pontos, setores ou atividades na entidade.

A presente pesquisa, discorre sobre a aplicabilidade de indicadores de desempenho e uso do *Balanced Scorecard* em uma indústria do ramo de plásticos localizada na região metropolitana de Curitiba.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema de pesquisa foi definido como Indicadores de Desempenho de Gestão. A formação desse tema baseia-se na importância em gerenciar uma organização por meio de avaliação de desempenho para permitir análises prospectivas para o futuro.

1.1.1 Problematização

Estratégia significa vencer os inimigos numa batalha (Tzu, 2006). Uma gestão de negócio, precisa de ferramentas para o acompanhamento e gerenciamento da organização, tendo foco em ações estratégicas.

Cada vez mais se faz necessário o uso de um modelo de gestão e a presença de um profissional dentro da organização que vá além da escrituração contábil de uma empresa, mas que desenvolva habilidades de análise e compreensão de dados por meio de instrumentos de gestão. Uma das ferramentas de gestão que se têm são os indicadores de desempenho e o *Balanced Scorecard*, que serão abordadas nessa pesquisa.

Neste estudo foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: Como desenvolver um modelo de gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho e do *Balanced Scorecard* para uma empresa do ramo de plásticos?

1.2 JUSTIFICATIVA

Previamente, verificou-se que geralmente há o acompanhamento de indicadores financeiros pelas empresas, porém, acredita-se que a análise depende de outros fatores para verificar posição de mercado e na sociedade em que atua.

O *Balanced Scorecard* (BSC) impulsiona o controle das atividades em todos os setores de uma empresa, beneficiando o planejamento, o alinhamento dos

objetivos, da comunicação e do retorno dentro de uma organização (Kaplan e Norton, 1997). Dentre os principais objetivos do BSC, destaca-se a avaliação de desempenho, a qual se baseia em indicadores para verificar se as estratégias estão alinhadas aos resultados esperados, e se há necessidade de ajustes e correções ao plano de negócios da entidade.

Nota-se que as empresas estão reconhecendo que a maior vantagem competitiva são o conhecimento, a competência e o relacionamento com os clientes que são criados e mantidos na empresa através de seus colaboradores.

Para a pós-graduanda, esse estudo permite aprofundar seus conhecimentos a respeito dos assuntos abordados e compreender como se inicia um processo de implantação de BSC em uma empresa. O estudo se torna relevante pois diante do cenário atual se faz necessário ter um acompanhamento do processo de gestão através de um mecanismo que possibilite medir com coerência os processos e identificar os pontos negativos para correção.

1.3 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos desse estudo, que serão cumpridos ao decorrer da execução da pesquisa, e, no capítulo Considerações Finais, a forma como foram cumpridos.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão estratégica, por meio do desenvolvimento de indicadores de desempenho e do *Balanced Scorecard*, a partir de um estudo de caso.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o sistema atual de gestão;
- b) Identificar a missão, visão e valores da empresa,
- c) Propor um modelo de gestão estratégica, por meio do desenvolvimento de indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura pertinente ao presente trabalho, consiste na abordagem sobre os principais pontos desse estudo, sendo eles Gerenciamento Estratégico, suas ferramentas e *Balanced Scorecard*.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de gestão das organizações é definido pelos valores e expectativas de seus gestores que definirão suas metas e objetivos.

Segundo Santos (1992, p. 26), a cultura organizacional é definida como valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.

Para Guerreiro (1989, p. 243-253), o modelo de gestão, além de impactar em todos os demais subsistemas da empresa, abrangerá todas as etapas gerenciais, tais como: planejamento, controle, gestão econômica e sistemas de informação. Esse sistema de gestão será, então, um elo capaz de permitir a busca de um mesmo fim, que é o cumprimento da missão empresarial, utilizando-se uma linguagem comum.

O processo de gestão pode ser dividido em três etapas, sendo elas: Planejamento, Execução e Controle. A etapa de Planejamento é separada em dois estágios: o estratégico e o operacional.

De acordo com Barros (2005), a primeira etapa do planejamento (estratégico) refere-se à definição dos resultados, ou seja, a organização, aproveitando-se de oportunidades oferecidas pelo ambiente interno e externo, fixará uma meta, um objetivo, um resultado a ser alcançado. Deve-se observar, entretanto, a necessidade de se determinar resultados passíveis de serem quantificados. A definição dos resultados não poderá nunca ser ajustada sem que haja a devida avaliação das condições internas e externas, isto é, a identificação de fatores que auxiliam, como, também, aqueles que dificultarão a obtenção dos resultados esperados.

A segunda etapa do planejamento (operacional) é a decisiva. Para Barros (2005) nessa etapa serão utilizadas todas as ferramentas matemáticas, estatísticas, lógicas e até mesmo a intuição deverão ser utilizadas, pois sustentarão decisões que definirão ações, mudanças e, às vezes, altos investimentos.

A etapa de Execução é a mais complexa, pois mesmo que haja um bom planejamento, não se tem garantias de que terá um bom funcionamento. De acordo com Arantes (1994, p. 163), a função de direção visa criar e garantir todas as condições requeridas para que as ações planejadas sejam bem executadas e os resultados previstos sejam atingidos.

Conforme Barros (2005) é necessário que a execução assegure a alocação de pessoal qualificado para as atividades planejadas, que promova os processos de comunicação dos planos, motivando, orientando e coordenando.

Na terceira etapa consiste no Controle, que trata da comparação entre as etapas de Planejamento e Execução. Segundo Barros (2005), a função de controle pode ser dividida em três etapas: fase da avaliação dos resultados, fase da comunicação dos desvios e fase de acompanhamento das correções. Não se controla, apenas, por meio de relatórios sobre o que foi realizado, pois não se detectarão os desvios, visto não existir um parâmetro previamente determinado.

Por fim, Barros (2005) conclui que o processo de gestão dependerá, essencialmente, da existência de um sistema de informações, devidamente estruturado, que permita a comparação entre o planejado e o executado.

Segundo Crepaldi (2012, p. 5) vale ressaltar que as informações são importantes na medida em que os gestores consigam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece às empresas.

2.1.1 Estratégia, Planejamento e Gestão

No cenário atual, vê-se a necessidade de uma organização possuir planejamento estratégico e uma gestão eficiente para enfrentar a concorrência no mercado.

Para Kaplan e Norton (1997), a implantação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que a devem executar. Segundo Markides

(1999), a estratégia é definida como um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas que podem tanto ser corretas, como estar comprovadamente erradas. Estratégia envolve fazer escolhas difíceis em três dimensões: em quais clientes focar, quais produtos oferecer e que atividades realizar. Uma posição estratégica é apenas a soma das respostas da empresa para estas três questões.

De acordo com Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002, p. 12-13), a estratégia termina em um paradoxo. Para cada vantagem há uma desvantagem:

A estratégia dá o rumo. A função essencial da estratégia é servir de bússola para uma empresa [...], ela, porém, pode funcionar como um biombo e mascarar os perigos potenciais.

A estratégia permite a concentração dos esforços. Favorece a coordenação [...], corre-se o risco, porém, de não perceber a formação de uma linha de pensamento “da casa”, de não mais se olhar em volta.

A estratégia define a organização. É um meio prático para as pessoas compreenderem a empresa e a diferenciarem das outras. Ela dá sentido às coisas, ajuda a entender as razões de determinada ação.

A estratégia é a fonte da coerência interna. Ela procura a ordem, não a ambiguidade. Nesse sentido ela pode ser vista como uma teoria, uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação.

De acordo com Porter (2002), a estratégia é uma forma de fixar limites. Fixar limites acelera o crescimento. Porter afirma que uma das melhores formas de saber se uma empresa tem estratégia é verificar se tomou decisões claras a respeito do que não pretende fazer. Ainda que o executivo enumere as coisas que faz, do ponto de vista estratégico é mais importante ter uma lista das coisas que não quer fazer.

Aos olhos de Porter, o que é a não estratégia:

A reestruturação em si não é uma estratégia; é uma maneira de resolver problemas e ineficiências.

As fusões também não são uma estratégia, mas uma forma de agregar volume que não define, por si só, uma posição singular e uma vantagem sustentável [...].

A consolidação de um setor não é uma estratégia; é antes um sinal de derrota. Se uma empresa precisa comprar seu concorrente é porque não tem nenhuma outra ideia; não consegue ganhar de nenhuma outra maneira a não ser limitando os concorrentes.

As alianças tampouco são estratégias, embora possam ser boas ferramentas para ajudar a empresa a defini-las.

A internet não é uma estratégia; é um meio poderoso de reestruturar atividades e apresentar informações. Deve-se decidir como a internet será usada para reforçar sua própria maneira de competir.

Apenas achar um nicho não é estratégia. E os princípios da estratégia não se limitam a encontrar um nicho, mas a fixar limites (PORTER, 2002 p. 31).

A estratégia depende de um planejamento para ser direcionada. Esse planejamento define os objetivos e as metas e sua execução. Segundo Costa

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver um plano de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas (COSTA, 2007 p. 218).

Abaixo tem-se demonstrado o conceito de Costa em fluxograma:

FIGURA 1 – Os Planos de Ação Decorrem das Estratégias.



Fonte: Adaptado de Costa, 2007 p. 218.

Miranda e Libonati *apud* Ferreira e Diehl (2002), colocam que a atividade de planejamento tem uma função muito importante, que é esclarecer as metas de desempenho de gestores e funcionários. Essa função auxilia minimizando as diferenças existentes entre os objetivos da empresa e dos empregados.

Andrade *apud* Coltro e Pazzini (2012), destaca que o planejamento não assegura o sucesso, nem elimina os riscos existentes, mas ajuda a organização a detectar as ameaças antecipadamente, tendo assim, parâmetros para mudar táticas, redesenhar estratégias, melhorar cenários e perspectivas.

Para que o planejamento aconteça, tem-se ainda a gestão estratégica, que faz o acompanhamento das variáveis que podem aparecer durante o percurso para a concretização dos objetivos e metas definidos. De acordo com Costa (2007) o conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico, pois engloba desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a fixação de metas, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

[...] podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização.

Quanto à finalidade, a gestão estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas (COSTA, 2007 p. 56).

Conforme Gomes e Salas (1999, p. 21), “o interesse sobre o controle de gestão tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional”.

A primeira etapa do processo de gestão consiste na definição a visão, missão e valores, que serão abordados na sequência.

2.1.2 Missão, Visão e Valores

Toda entidade deve apresentar um propósito para sua existência. De acordo com Costa (2007, p. 35), os alicerces estratégicos de uma organização, são compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica.

Conforme exposto por Stoner *apud* Guerreiro e Souza (2014) a visão é um retrato muito positivo de um estado de futuro desejado, um retrato de um resultado final, não o processo de se chegar a esse futuro desejado.

A visão é o limite que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, representando o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (Oliveira, 2007).

A missão é a essência da organização. Segundo Scott; Jaffe; Tobe *apud* Machado (2009) a missão é a síntese de como os clientes veem a empresa, de como os empregados em seu grupo veem a empresa, de quais devem ser os produtos e serviços, de quem são os clientes e que Valores são agregados para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que realmente é feito. Ela é construída com Valores essenciais.

Para Catelli (2013) a missão é uma clara declaração de propósito que explica a razão da existência da organização, enquanto que os valores são uma profunda e duradoura definição do que a empresa acredita e valoriza.

Os valores orientam o caminho que a empresa percorre e irá percorrer. Conforme exposto por Machado (2009, p.32):

Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, em direção à visão.

Os valores transmitem as características da empresa. De acordo com Costa (2007, p. 38-39):

[...] valores são características, virtudes, qualidades que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservar e incentivar e às quais deve ser dado mérito. É como se os princípios fossem os fundamentos de um edifício, ao passo que os valores seriam as cores e os acabamentos das paredes externas ou internas do prédio: ambos são importantes, mas em natureza e graus diferentes.

A missão, visão e os valores de uma empresa são os norteadores para uma gestão de excelência, direcionando todas as partes envolvidas para o mesmo foco. Pereira (2011), explica que a compreensão da missão, da visão e dos valores organizacionais é fundamental para o sucesso do processo de gestão.

2.2 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Para se ter um acompanhamento dos objetivos e das metas da organização, se faz necessário o uso de ferramentas estratégicas de gestão, tanto para as pequenas e médias empresas, quanto para as grandes.

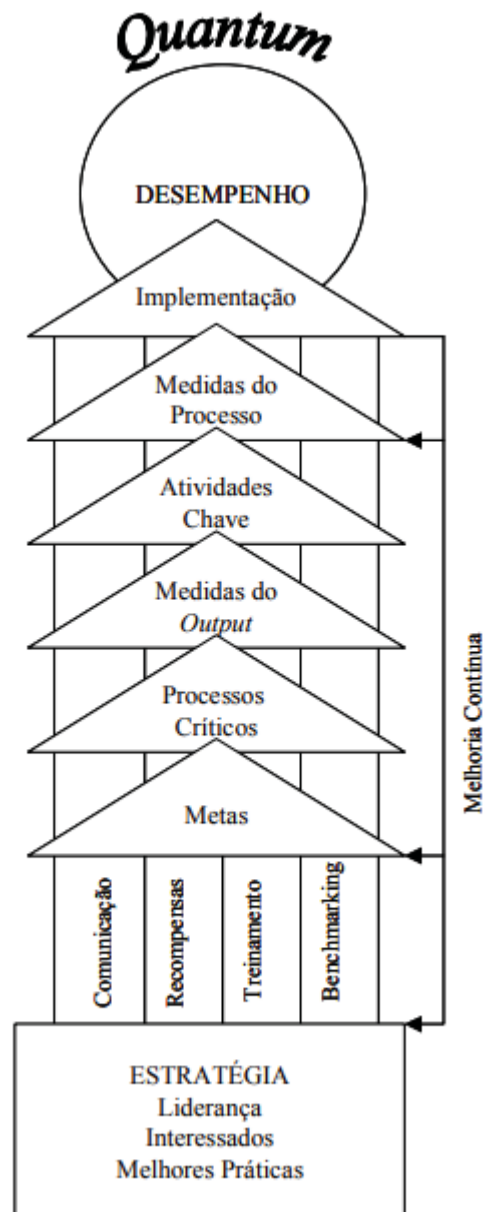
Faller e Almeida (2014) citados por Barboza e Rojo (2015), colocam que devido à dificuldade de utilizar uma ferramenta de gestão nas pequenas empresas, os planos permanecem apenas nas ideias dos gestores, não sendo desenvolvidos e aplicados. As pequenas empresas não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas quando as colocam em prática, é observado que pequenas mudanças podem alterar consideravelmente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes. As

ferramentas de planejamento propiciam a essas empresas meios de se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e buscar os fatores de sucesso.

Há diversas ferramentas que são usadas para gestão, como a construção de cenários, a Matriz Quantum, o MEG (Modelo Estratégico de Gestão), a Análise Swot e as Cinco Forças de Porter, por exemplo.

A construção de cenários; segundo Turner *apud* Carvalho, Sutter, Polo e Wright (2008); faz com que a organização pense de forma sistemática e estratégica sobre a variedade de potenciais resultados, sem a influência de seus próprios vieses, opiniões e preconceitos. O planejamento por cenários permite que a organização reflita e ensaie diversos futuros possíveis, e evita o comodismo ou receio de mudar uma situação presente favorável.

A Matriz *Quantum* (Figura 2), conforme exposto por Horne *apud* Bond (1993), permite a administração entender e desenvolver medidas de desempenho que venham a equilibrar três dimensões de desempenho: qualidade (excelência do produto ou serviço para os clientes), tempo (gestão de excelência no processo) e custo (lado econômico da excelência).

FIGURA 2 - Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho.

Fonte: Horne *apud* Bond (1994).

O Modelo Estratégico de Gestão (MEG), de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2016), reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de organizações, baseando-se em um conjunto de Fundamentos de Excelência, que se desdobram em um conjunto de processos, que produzem os resultados. No MEG os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente, por meio de processos ou fatores de desempenho e seus resultados. O MEG é alicerçado pelo conjunto de princípios e valores expressos no Quadro 1:

| FUNDAMENTO | CONCEITO |
|---|--|
| PENSAMENTO SISTÊMICO | Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. |
| COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS | Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo. |
| APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO | Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. |
| ADAPTABILIDADE | Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. |
| LIDERANÇA TRANSFORMADORA | Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas. |
| DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável. |
| ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS | Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas. |
| GERAÇÃO DE VALOR | Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam as necessidades e expectativas das partes interessadas. |

QUADRO 1 – Princípios e Valores MEG.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2016, p. 8).

A Análise SWOT, também conhecida como Análise FOFA em português, conforme citado por Neto *apud* Walachinski (2015), é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nessa análise são identificadas as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças (Figura 3).

FIGURA 3 – Análise SWOT



Fonte: Cesar, 2017.

De acordo com Porter (2002) o modelo das Cinco Forças permite a identificação e atribuição das principais forças atuantes no ambiente competitivo de cada empresa. Após essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das fraquezas identificadas (Figura 4).

FIGURA 4 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter *apud* Brum (2015)

Na sequência será abordado com mais detalhes sobre Indicadores de Desempenho e *Balanced Scorecard*, que se são as ferramentas voltadas para o estudo deste trabalho.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Kaplan e Norton, criaram em 1992 o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Hikage, Laurindo e Spinola (2006, p. 142)

O termo *Balanced* (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização. O termo *Scorecard* visa ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar.

Rocha *apud* Storch e Nara (2002), apresenta que o BSC surgiu com o propósito de manter sempre o dia-a-dia dos gerentes conectados diretamente à estratégia empresarial. Essa conexão se dará pela visualização de indicadores de desempenho sobre o comportamento de cada área e de cada ponto relevante escolhido pela organização.

Kaplan e Norton (1997, p. 20) citam os principais passos que permitem a implementação de BSC, capazes de construir a organização focalizada na estratégia:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização com a estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio de liderança forte e eficaz.

Os autores também especificam as fases para implantação do BSC Kaplan e Norton (1997, p. 20):

1. Esclarecer a Visão;
- 2.1 Comunicar aos gerentes de nível médio;
- 2.2 Desenvolver Scorecards para as Unidades de Negócio;
- 3.1 Eliminar investimentos não-estratégicos;
- 3.2 Lançar programas de mudanças corporativas;
4. Analisar os Scorecards das Unidades de Negócios;
5. Aprimorar a visão;
- 6.1 Comunicar o BSC a toda a empresa;
- 6.2 Estabelecer Objetivos individuais de desempenho;
7. Atualizar o plano e o orçamento de longo prazo;
8. Realizar revisões mensais e trimestrais;
9. Realizar revisões anuais de estratégia;
10. Relacionar o desempenho de todos ao BSC.

O BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que avaliam o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 26), traz “medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”.

Na perspectiva dos clientes,

O *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmento-alvo [...]. Entre as medias essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 26).

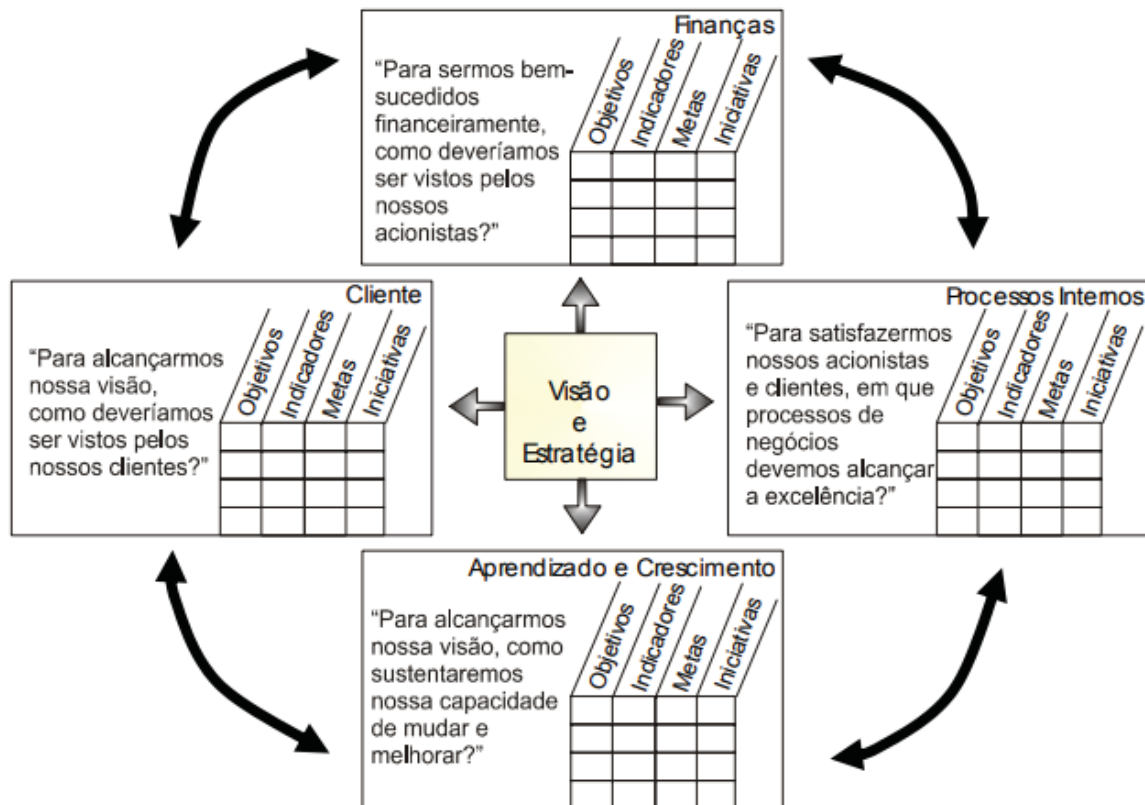
De acordo com Kaplan e Norton (1997), nos processos internos, os executivos identificam os pontos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva do aprendizado e crescimento visa

Identificar a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo [...]. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais [...], as empresas terão que investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 29).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, começando pela perspectiva financeira, onde será definido seus objetivos; depois pelas metas da perspectiva de clientes, deixando claro quais segmentos e mercados estará competindo; depois pela perspectiva dos processos internos, buscando inovação e excelência; e por último as metas da perspectiva de aprendizado e conhecimento, que visam a melhoria dos procedimentos organizacionais (figura 5).

FIGURA 5 - Estrutura para a tradução da Estratégia.



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10.

2.3.1 Indicadores de Desempenho

Para o acompanhamento das quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado), é necessário que a organização possua Indicadores de Desempenho plausíveis para cada uma delas.

De acordo com Ragland (1995) o termo indicador se refere à métrica que fornece informações úteis sobre o estado do processo e métrica como uma medida da extensão ou do grau de qualidade, propriedade ou atributo que um produto possui e exhibe. Os indicadores permitem acompanhar o andamento de um processo, identificando riscos em potencial e problemas, antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e auxiliar na tomada de decisões.

Neely *et al.* (1994) consideram que a medição de desempenho é uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência

vai tratar da relação de utilização econômica dos recursos, considerando um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo cujas expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Em consonância com Hikage, Carvalho e Laurindo (2003, p. 3), “os indicadores permitem acompanhar o andamento de um processo identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos além de controlar a qualidade de um processo bem como a produtividade e auxílio na tomada de decisões”.

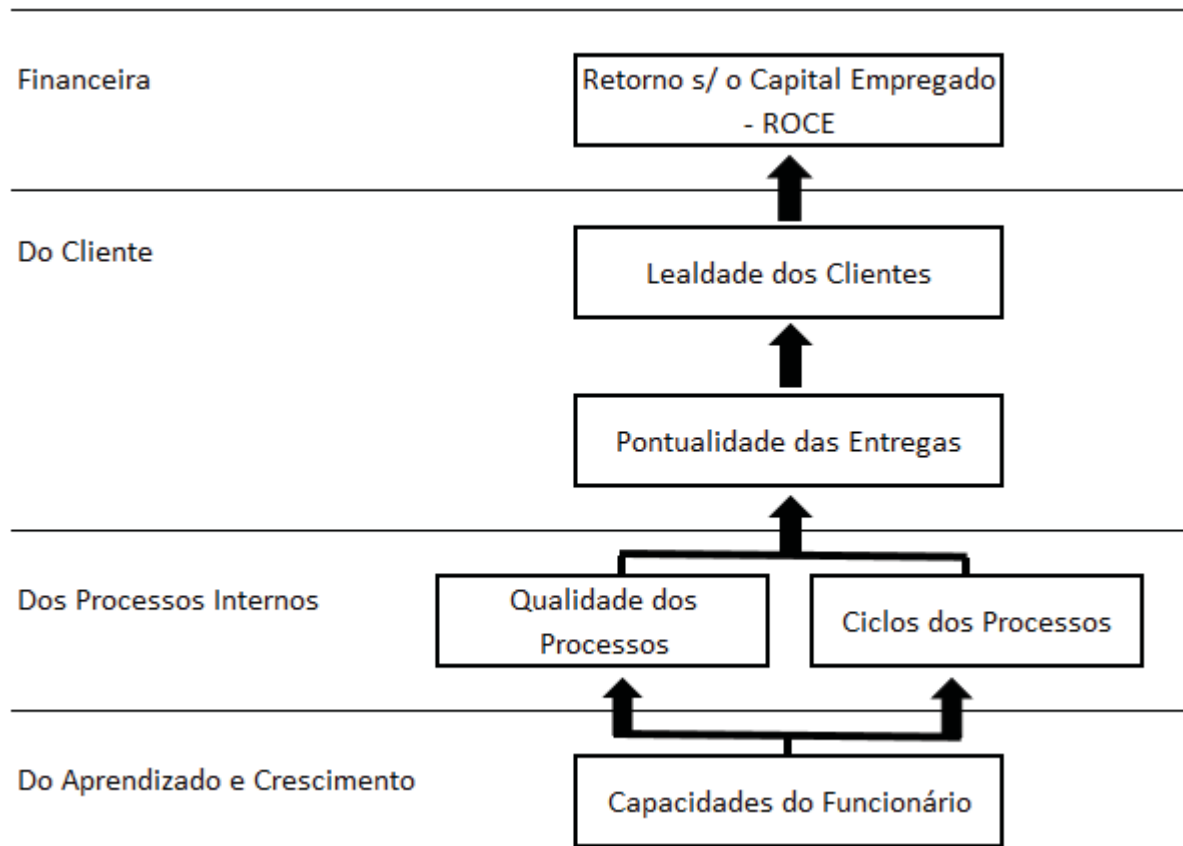
Conforme exposto por Soares Jr e Prochnik *apud* Storch e Nara (2004), é importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua implantação sejam bem delineadas, evitando a troca de indicadores em curto espaço de tempo. Mesmo em uma organização que já tenha o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades que revele equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre as diferentes perspectivas, não apenas na financeira.

2.3.2 Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos têm por finalidade representar de forma simples as relações de causa e efeito dentre os objetivos das quatro perspectivas do BSC. Conforme Kaplan e Norton *apud* Aleixo, Holanda e Andrade (2004), o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao BSC, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

Conforme Kaplan e Norton (1997), estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações e os objetivos, para que possam ser gerenciados e avaliados, através de uma cadeia de relações nas quatro perspectivas do BSC.

FIGURA 6 - Relação Causa e Efeito.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31.

Conforme figura acima, pode-se notar que o objetivo do mapa estratégico é o Retorno sobre o Capital Empregado (ROCE). Para aumentar o ROCE, se faz necessário iniciar pela perspectiva do aprendizado e crescimento, ou seja, melhorar a capacidade do colaborador. Isso fará com que haja melhoria na qualidade dos procedimentos e viabilizará a pontualidade das entregas, fazendo com que o cliente seja fidelizado a empresa. Dessa forma acredita-se no aumento do ROCE.

De acordo com Storch e Nara (2004, p. 6), “o mapa estratégico irá descrever o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia”.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi classificada como sendo Estudo de Caso, tendo sua aplicabilidade por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva qualitativa, cuja principal finalidade é analisar as características de fatos e fenômenos reais.

De acordo com Fachin (2006, p. 45), o método estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo [...]. Leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

Para Yin (2001), o método de Estudo de Caso representa uma investigação prática e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Este método pode incluir estudos de casos único ou múltiplos.

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência. (PRODANOV e FREITAS, 2013 p. 54).

A pesquisa descritiva permite descrever um fenômeno, proporcionando uma visão alternativa de algo já existente. Segundo Cervo; Bervian e Da Silva (2007, p. 61), a pesquisa descritiva “procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Conforme exposto por Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa descritiva qualitativa o pesquisador registra e descreve os fatos observados sem interferir, buscando classificar, explicar e interpretar fatos ocorridos.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GERHARDT e SILVEIRA *apud* GOLDENBERG, 1997, p. 34).

De acordo com Prodanov e Freitas, a pesquisa bibliográfica

É aquela quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto em pesquisa. [...] Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. (PRODANOV e FREITAS, 2013 p. 54).

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica, “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”. (Gil *apud* Gerhardt e Silveira 2007, p. 44).

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados da empresa, ocorreu através de pesquisa bibliográfica sobre a contextualização de Gestão Estratégica com enfoque no *Balanced Scorecard*, e um estudo de caso que visa propor o uso do BSC e indicadores de desempenho a uma empresa. Por meio da vivência e observação participante da autora, e análise do cenário atual da empresa, definiu-se uma proposta de Mapa Estratégico.

Após o levantamento das informações junto a colaboradores de diversos setores da empresa, buscou-se os pontos que seriam interessantes em se ter um acompanhamento periódico, foram divididos e categorizados dentre as quatro perspectivas do BSC e propostos os indicadores de desempenho.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto desse estudo, é de médio porte, fundada em 2004 com o objetivo de oferecer atendimento diferenciado no segmento de laminação em diversos setores como alimentício, logístico, automobilístico, de tratamento de água e superfície, produtos ortopédicos e termoformagem.

A empresa vem crescendo de forma competitiva e hoje encontra-se, dentre o segmento de laminação, entre as três mais procuradas.

4.1.1 Estratégia da empresa

Conforme conversa com o diretor e participação observante da autora, foi visto que a empresa surgiu da necessidade em se ter uma opção na região que fizesse chapas laminadas, pois até então estava concentrado em São Paulo esse segmento. A empresa começou de forma simples, em uma época que se tinha uma necessidade maior de trabalho braçal e hoje encontra-se com um processo de forma mecanizado, sempre buscando investir em inovação em seu processo produtivo.

O quesito de objetivos e poder de decisão, são definidos aos diversos setores de atuação pelo sócio diretor, onde os colaboradores fazem o acompanhamento de suas áreas e reportam a ele.

No item de estratégia, viu-se que o planejamento e acompanhamento financeiro acontece através de Fluxo de Caixa diário e demonstrativos contábeis mensais. Viu-se também que os problemas internos da empresa são conhecidos e que há preocupação em saná-los.

No momento em que a empresa encontra-se atualmente, há novos segmentos para aplicação dos produtos ofertados, sendo esses nichos pontos fortes para aumento da Receita, que é um dos principais objetivos nesse momento.

4.1.2 Missão, Visão e Valores

A razão de ser da empresa do estudo é: “Fornecer plásticos laminados e soluções para aplicação industrial, com a melhor relação custo benefício, diferenciando-se pela melhoria contínua do atendimento e dos produtos, com foco em crescimento, rentabilidade e sustentabilidade”.

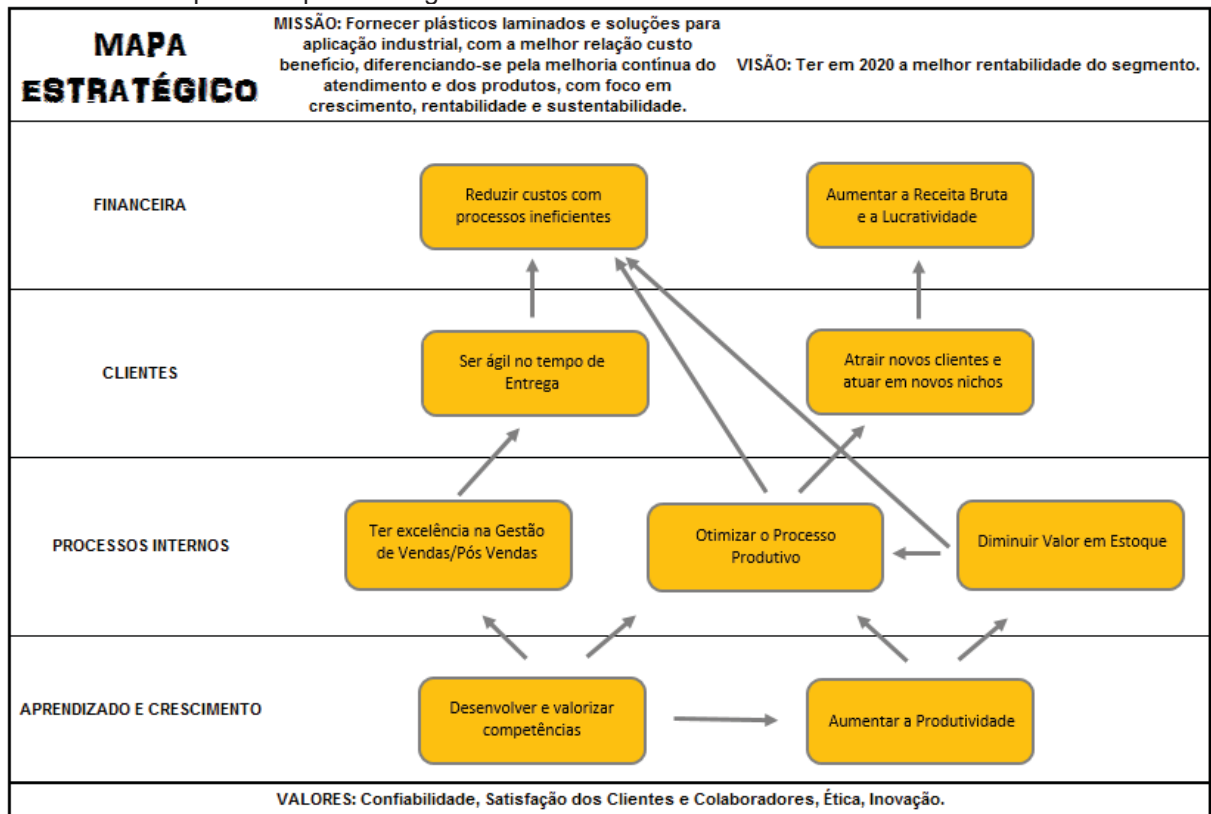
A empresa pretende como Visão: “Ter em 2020 a melhor rentabilidade no segmento”.

Valores: Confiabilidade, Satisfação dos clientes e colaboradores, Ética, Inovação.

4.2 MAPA ESTRATÉGICO E AS PERSPECTIVAS DO BSC

Foi desenvolvida uma proposta de Mapa Estratégico, expondo os objetivos para cada perspectiva do BSC conforme abaixo:

FIGURA 7 - Proposta Mapa Estratégico.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, foram enfatizados os objetivos de Desenvolver e Valorizar Competências e Aumentar a Produtividade. Nota-se a importância de capacitar os colaboradores, pois dessa forma eles sentem-se valorizados e consequentemente há aumento na produtividade e otimização dos processos.

Na perspectiva de Processos Internos, apresentou-se o objetivo de ter excelência na Gestão de Vendas e Pós-Vendas. Um dos valores da empresa é de buscar a satisfação dos clientes para que ocorra a fidelização. Para que isso ocorra, há a importância em se ter uma equipe preparada para atender as necessidades dos clientes e da empresa para se ter uma boa gestão nos recebimentos. Otimizar os processos internos é necessário pois nota-se que há alguns pontos ineficientes no processo produtivo que poderiam estar sendo melhorados, bem como a questão de diminuir estoque de matéria prima, que também é um ponto a ser acompanhado.

Na perspectiva de Clientes, enfatizou-se a questão de entrega do material e de atrair novos clientes e atuar em novos nichos. Pontualidade é algo primordial para

a empresa ter se tornado competitiva, tornando-se um ponto relevante para ser acompanhado.

Na perspectiva Financeira, apresentou-se os objetivos primordiais da organização: Aumento da lucratividade e Redução de custos com processos ineficientes.

4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Após desenvolvimento do Mapa Estratégico, para cada objetivo foram propostos indicadores de desempenho com suas definições, conforme abaixo:

QUADRO 2 - Indicadores Perspectiva Financeira

| Para ter sucesso financeiro, como devemos nos mostrar aos nossos acionistas? | FINANCEIRA | |
|--|--|-----------------------------|
| | Objetivo | Indicadores |
| | Reduzir Custos com Processos Ineficientes | Custo Período |
| | Aumentar a Receita Bruta e a Lucratividade | Sustentabilidade Financeira |

Fonte: Elaborada pela autora.

Custo Período: Acompanhar o custo e verificar causas de oscilações.

Sustentabilidade Financeira: Acompanhar a lucratividade e verificar suas oscilações.

QUADRO 3 – Indicadores Perspectiva Clientes

| Para atingir nossa visão, como devemos nos mostrar para nossos clientes? | CLIENTES | |
|--|---|------------------------------------|
| | Objetivo | Indicadores |
| | Ser ágil no tempo de entrega | Pontualidade na Coleta |
| | | Pontualidade na Entrega |
| | | Reclamações por Avarias/Desacordos |
| | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos | Novas Aplicações |
| | | Captação de novos Clientes |

Fonte: Elaborado pela autora.

Pontualidade na Coleta: Verificar pontualidade das transportadoras no momento da coleta do material na empresa.

Pontualidade na Entrega: Verificar pontualidade das transportadoras no momento da entrega do material ao cliente.

Reclamações por Avarias/Desacordos: Levantar a quantidade de reclamações de clientes referente a desconformidades ou avarias no material.

Novas Aplicações: Verificar quais novos segmentos nosso material se enquadra.

Captação de novos clientes: Verificar quantos novos clientes vieram até a empresa e por qual meio.

QUADRO 4 – Perspectiva Processos Internos

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| PROCESSOS INTERNOS - Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos ser excelentes? | Ter excelência na Gestão de Vendas/Pós Vendas | Retenção de Clientes |
| | | Cumprimento de Metas de Vendas |
| | | Prorrogações |
| | | Inadimplência |
| | Otimizar o Processo Produtivo | Retrabalho Usinagem |
| | | Refugo |
| | | Eficiência |
| | Diminuir Valor em Estoque | Compras de MP |

Fonte: Elaborado pela autora.

Retenção de Clientes: Apresentar a relação entre novos clientes que voltaram a comprar com a empresa.

Cumprimento de Metas de Vendas: Apresentar o resultado médio de cumprimento das metas estabelecidas.

Prorrogações: Apresentar a relação de clientes que solicitam prorrogações aos vencimentos originais das duplicatas.

Inadimplência: Apresentar a relação de clientes devedores da empresa.

Retrabalho Usinagem: Indicar a quantidade de retrabalhos na Usinagem.

Refugo: Indica o percentual de produtos considerados como refugo.

Eficiência: Indica o tempo gasto para produção de um ciclo.

Compras de MP: Reduzir o nível de estoque de MP.

QUADRO 5 – Perspectivas Aprendizado e Crescimento.

| Para atingir nossa visão, como manteremos nossa habilidade de mudar e melhorar? | APRENDIZADO E CRESCIMENTO | |
|---|--------------------------------------|---|
| | Objetivo | Indicadores |
| | Desenvolver e valorizar competências | Capacidade Técnica |
| | Aumentar a Produtividade | Avaliação dos setores Satisfação Interna |

Fonte: Elaborado pela autora.

Capacidade Técnica: Capacitar os colaboradores.

Avaliação de Setores: Avaliação entre setores e ponderações.

Satisfação Interna: Acompanhar o nível de satisfação dos colaboradores.

Para cada indicador foram propostas as metas, as iniciativas e a fórmula para cálculo/acompanhamento conforme demonstrado na tabela a seguir:

QUADRO 6 – Indicadores de Desempenho, Metas e Iniciativas.

| Nº | PERSPECTIVA | OBJETIVO | INDICADOR | METAS | INICIATIVAS | CÁLCULO/ACOMPANHAMENTO | MEDIDA | PERIODICIDADE |
|----|---|---|------------------------------------|---|---|---|--------|---------------|
| 1 | FINANCEIRA - Para ter sucesso financeiro, como devemos nos mostrar aos nossos acionistas? | Reduzir custos com processos ineficientes | Custo Período | Custo 35% da Receita Bruta. | Reduzir custos desnecessários. | AEF Demonstrativos Contábeis | % | Mensal |
| 2 | | Aumentar a Receita Bruta e a Lucratividade | Sustentabilidade Financeira | Aumento na Receita Bruta de 20%. | Inserção dos produtos em novos segmentos. | AEF Demonstrativos Contábeis | % | Mensal |
| 3 | CLIENTES - Para atingir nossa visão, como devemos nos mostrar para nossos clientes? | Ser ágil na Entrega do Produto | Pontualidade na Coleta | 100% de pontualidade. | Fazer parcerias com transportadoras. | nº de pedidos coletados em horário incorreto / total de pedidos enviados no mês * 100 | % | Mensal |
| 4 | | | Pontualidade na Entrega | 100% de pontualidade. | Fazer parcerias com transportadoras. | nº de pedidos entregues após o prazo acordado / total de pedidos enviados no mês * 100 | % | Mensal |
| 5 | | Reclamações por Avarias/Desacórdos | Reclamações por Avarias/Desacórdos | 100% em conformidade. | Entrar em contato com cliente após recebimento da mercadoria para feedback. | nº de reclamações recebidas / total de pedidos enviados no mês * 100 | % | Mensal |
| 6 | | | Novas Aplicações | Aumento na Receita Bruta de 20%. | Oferecer nossos produtos a novos segmentos por meio de representação comercial. | Somatório de novos segmentos. | nº | Mensal |
| 7 | | Atrair novos clientes e atuar em novos nichos | Captação de novos Clientes | Aumento na Receita Bruta de 20%. | Divulgação da empresa por novos meios de comunicação. | Somatório de novos clientes. | nº | Semestral |
| 8 | | | Retenção de Clientes | Aumento na Receita Bruta de 20%. | Entrar em contato com cliente após recebimento da mercadoria para feedback. | Somatório de novos clientes que compraram novamente na empresa. | nº | Semestral |
| 9 | | Ter excelência na Gestão de Vendas/Pós Vendas | Cumprimento de Metas de Vendas | Aumento na Receita Bruta de 20%. | Novas metas de vendas. | Total Realizado / Total da Meta * 100 | % | Mensal |
| 10 | | | Prorrogações | 100% dos recebimento nos respectivos vencimentos. | Evitar prorrogações aos clientes. | Solicitações de prorrogações / Total de duplicatas a receber semestre * 100 | % | Semestral |
| 11 | PROCESSOS INTERNOS - Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos ser excelentes? | | Inadimplência | 100% dos recebimento nos respectivos vencimentos. | Buscar novas tentativas de negociação com clientes inadimplentes. | Inadimplentes pagantes / Total inadimplentes * 100 | % | Mensal |
| 12 | | | Retrabalho Usinagem | 100% das usinagens em conformidade. | Buscar variáveis que dificultam o trabalho da Usinagem. | Quantidade de peças refeitas / Total de usinagens do mês * 100 | % | Mensal |
| 13 | | Otimizar o Processo Produtivo | Refugo | 5% do material considerado como Refugo. | Definir uma ficha de acompanhamento do produto a ser preenchida pelo operador. | Quantidade de peças consideradas Refugo / Total de peças produzidas * 100 | % | Mensal |
| 14 | | | Eficiência | 90% de eficiência no processo | Definir um padrão de eficiência (tempo de ciclo e quantidade por hora). | Tempo de produção do lote / número de peças produzidas | % | Mensal |
| 15 | APRENDIZADO E CRESCIMENTO - Para atingir nossa visão, como manteremos nossa habilidade de mudar e melhorar? | Diminuir Valor em Estoque | Compras de MIP | 25% da capacidade de estoque no final do mês. | Controle do giro de estoque de MP/ Curva ABC. | $\frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\frac{1}{2} \text{EP} + \frac{\sum R(n)}{12} + \frac{1}{2} \text{EP}}$ | Dias | Mensal |
| 16 | | Desenvolver e valorizar competências | Capacidade Técnica | 100% dos colaboradores capacitados. | Ajuda de custo para aperfeiçoamentos nas áreas correspondentes ao trabalho. | Nº de colaboradores capacitados / total de colaboradores * 100 | % | Semestral |
| 17 | | Aumentar a Produtividade | Avaliação dos setores | Avaliação entre setores e ponderações. | Facilitar a comunicação entre setores da empresa. | Questionário de avaliação. | % | Anual |
| 18 | | | Satisfação Interna | 100% dos colaboradores satisfeitos. | Acompanhar o nível de satisfação dos colaboradores. | Pesquisa de Clima Organizacional | % | Anual |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores foram propostos a partir da necessidade da empresa. Foi buscado junto aos colaboradores dos setores de logística, produção, financeiro, marketing, recursos humanos e ao diretor os pontos que mereciam atenção e que houvesse utilidade para acompanhamento, detectando algumas falhas para reparação. Além disso, foram propostos indicadores que fossem calculados de forma ágil e que trouxessem resultados efetivos sobre as ineficiências dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar as ferramentas de Gestão Estratégica, o uso do *Balanced Scorecard*, mas principalmente, propor indicadores de desempenho a uma empresa, foram os objetos desse estudo. O suporte desse estudo se estabelece na revisão bibliográfica sobre esses assuntos para que houvesse a compreensão de como iniciar o uso dessas ferramentas em uma empresa.

Nota-se que a empresa objeto do estudo, não possui controles gerenciais muito aguçados. Conforme afirmado por Alves *apud* Walachinski (2013) é importante que os administradores percebam que o planejamento estratégico não precisa e nem deve ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta, com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos que interessam às necessidades de suas respectivas organizações. Durante o desenvolvimento do trabalho, notou-se que há interesse em aprimorar e acompanhar os processos ineficientes da empresa para se adequar de forma correta a atingir sua visão.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a empresa vem buscando atuar de forma inovadora, sentindo a necessidade em se ter um acompanhamento gerencial eficaz para o cumprimento de sua missão de “Fornecer plásticos laminados e soluções para aplicação industrial, com a melhor relação custo benefício, diferenciando-se pela melhoria contínua do atendimento e dos produtos, com foco em crescimento, rentabilidade e sustentabilidade” e o alcance de sua atual visão de “Ter em 2020 a melhor rentabilidade no segmento”.

Conforme visto com o diretor, serão implantados os indicadores propostos nesta pesquisa, ficando como sugestão para próximos estudos o acompanhamento da implantação do *Balanced Scorecard* nesta empresa.

5.1 FECHAMENTO DAS INTENÇÕES E PROPOSIÇÃO DO TRABALHO

O objetivo geral “propor um modelo de gestão estratégica, por meio do desenvolvimento de indicadores de desempenho e do *Balanced Scorecard* a partir de

um estudo de caso“ foi cumprido através de levantamento de dados sobre o atual sistema de gestão por meio de entrevista ao diretor; proposta de mapa estratégico de acordo com a realidade verificada; e proposta de indicadores de desempenho partindo do mapa estratégico idealizado.

O objetivo específico letra a “verificar o sistema atual de gestão“ foi cumprido através de entrevista junto ao diretor da empresa conforme questionário em apêndice.

O objetivo específico letra b “identificar a missão, visão e valores da empresa“ foi cumprido através de coleta de dados junto a empresa.

O objetivo específico letra c “propor um modelo de gestão estratégica, por meio do desenvolvimento de indicadores de desempenho e *Balanced Scorecard*“ foi cumprido através da unificação dos dados coletados anteriormente, melhor descrito no tópico 4 dessa pesquisa.

A pergunta de pesquisa “como desenvolver um modelo de gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho e do *Balanced Scorecard* para uma empresa do ramo de plásticos?“, tem por resposta criar um processo que reflita a missão e visão da empresa de acordo com seus processos e necessidades operacionais, conforme exposto no quadro 6.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGNOLO, Erica Tineui Candia Dell. **Ferramentas de contabilidade gerencial e gestão estratégica: a implementação do balanced scorecard no sistema indústria.** 2009. 69 f. Monografia (Especialização) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças.

ALEIXO, danilo; HOLANDA, Lucyanno Moreira C.; ANDRADE, Elisabeth de Oliveira. **A elaboração do mapa estratégico como forma de medir o desempenho organizacional: um estudo de caso no Sebrae Caruaru – PE.** AEDB. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf.

ARANTES. Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1994.

BARBOZA, J. V. S., & Rojo, C. A. (2015). **Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 103-116.

BARROS, Vaine de Magalhães. **O novo velho enfoque da informação contábil.** *Revista Contabilidade & Finanças*. 2005.

BOND, Emerson. **Medição de Desempenho para Gestão da Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos.** 2002. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-04022003-160321/.../bond.pdf. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

BRUM, Adolfo. **As 5 forças competitivas no Planejamento de Vendas.** Disponível em: <http://www.planejamentodevendas.com.br/gestao-comercial/forcas-competitivas-no-planejamento-de-vendas/>

CARVALHO, Daniel Estima; SUTTER, Mariana Bassi; POLO, Edison Fernandes; WRIGHT, James Terence Coulter. **Construção de Cenários: apreciação de métodos mais utilizados na Administração Estratégica.** EnANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Altas, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CESAR, Mario. **O poder da análise SWOT para seus negócios**. 2017. Disponível em: <https://admeinfo.blogspot.com/2017/07/o-poder-da-analise-swot-para-os-seus.html>. Acesso em 01 de junho de 2018.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Erica dos Santos. **O papel do planejamento estratégico em uma organização** – Caderno Profissional de Administração UNIMEP, volume 6 nº 2, 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2007.

CPC 00 (R1) - **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. 2011. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80> – Acesso em 30 de abril de 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. Editora Atlas: 2012 – São Paulo, 6ª edição.

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. **Orçamento Empresarial e suas relações com o Planejamento Estratégico**. Pensar Contábil, v. 14, n. 54, p. 48-57, 2012.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência de Gestão (MEG) – Guia de Referência de Excelência de Gestão**. São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

FONSECA, Rita de Cássia; SANTOS JR, Guataçara; SCANDELARI, Luciano. **A utilização de indicadores para avaliação de desempenho de gestão na fruticultura – uma abordagem do Balanced Scorecard ao controle do valor agregado**. Simpoi Anais 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1ª edição. Porto Alegre: Editora da UFRS. 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>.

GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. **Controles de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação**. 1989. 385 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. **Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico**. Revista Universo Contábil, volume 11, 2015.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. (2003) - **Praticando o processo de implementação de estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. Anais do XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto/ MG, Outubro de 2003.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação**. 2006 – Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n1/a12v16n1.pdf> - acesso em 8 de novembro de 2017.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação Balanced Scorecard**. 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação Balanced Scorecard**. Editora Campus: 22 ed. Rio de Janeiro, 1997.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: Missão, Visão, Valores do Sistema de Bibliotecas da UFRS**. 2009

MARKIDES, C. C. **A dynamic view of strategy**. Sloan Management Review. Editora Spring, 1999 - Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n1/a12v16n1.pdf>

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman. 2002.

NEELY, A. et al. **Realizing strategy through measurement**. International Journal of Operations & Production Management, 1994 - Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n1/a12v16n1.pdf>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, C. A. Gestão Econômica in PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). **Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo: Universidade Feevale: 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>.

RAGLAND, B. **Measure, metrics or indicator: what's the difference?** Crosstalk. Software Technology Support Center, 1995 - Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n1/a12v16n1.pdf>

ROCHA, Erico. **Como usar a análise Swot para o desenvolvimento da sua equipe**. Disponível em: <http://www.ignicaodigital.com.br/matriz-swot-o-que-e-e-como-ela-pode-ajudar-voce-alcancar-o-sucesso-seu-negocio/>.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis: um estudo interdisciplinar**. 1992. 200 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

STORCH, Clane Regina Rech; NARA, Elpídio Oscar Benitez; STORCH, Luiz Afonso. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio**. ABEPRO. 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2004_Enesep0707_1846.pdf.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. L&PM Editores, 2006. Disponível em: http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf. Acesso em 30 de abril de 2018.

WALACHINSKI, Felipe. **Planejamento estratégico: estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício**. 2015. 59 f. Monografia (especialização) -

Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/44241>. Acesso em 19 de janeiro de 2018.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

** Roteiro para coleta de informações da empresa através de conversa com o diretor e ponto de vista da autora, que responde pelo financeiro.*

HISTÓRIA

- 1) Por que a empresa existe e por quê foi fundada?
- 2) Como começou e como está atualmente?

OBJETIVOS E PODER DE DECISÃO

- 3) Quem define os objetivos aos colaboradores?
- 4) Quem decide nos diversos processos das empresas (investimentos, produção)?
- 5) Como os colaboradores participam das decisões da empresa?

ESTRATÉGIA

- 6) Como é feito o planejamento financeiro?
- 7) Quais instrumentos de gestão são usados?
- 8) Conhecemos as lacunas de mercado que podemos estar preenchendo com nossa empresa?
- 9) Conhecemos os problemas internos de forma detalhada?
- 10) Qual o propósito da empresa? Onde queremos chegar?
- 11) Somos lembrados pelas pessoas fora da empresa por alguma característica especial?

